

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI DAN *LEARNING ORGANIZATION*
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA
CV. ELRESAS LAMONGAN**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen**



**Oleh :
RIZAL BAGUS PERMANA
0312010197 / FE / EM**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
2010**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI DAN *LEARNING ORGANIZATION*
TERHADAPKEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA
CV. ELRESAS LAMONGAN**

Disusun Oleh :

**Rizal Bagus Permana
0312010197/FE/EM**

**Telah dipertahankan dihadapan dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
Pada Tanggal 30 Juli 2010**

**Pembimbing :
Pembimbing Utama**

**Tim Penguji :
Ketua**

Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, MM

Drs. Ec. Gendut Sukarno, MS

Pembimbing Pendamping

Sekretaris

Sulastri Irbayuni, SE, MM

Dra. Ec. Hj. Kustini, Msi

Anggota

Dra. Ec. Tri Kartika P, Msi

**Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”
Jawa Timur**

**Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, MM
NIP. 030 202 389**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan Judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Learning Organization* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Elresas Lamongan”**.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini dengan segala ketulusan hati penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak Dr. Dhani Ichsanudin Nur, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur sekaligus selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak meluangkan waktu dan dengan kesabaran mengarahkan dan membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
3. Bapak Drs. Ec. Gendut Sukarno, MS, selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

4. Ibu Sulastri Irbayuni, SE, MM, selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah banyak meluangkan waktu dan dengan kesabaran mengarahkan dan membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
5. Selaku staf dosen pengajar serta karyawan di lingkungan Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama menempuh masa perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
6. Untuk keluarga penulis, orang tua penulis : H. Sugeng, SP, MSi dan Hj. Dwi Zuliastuti, SPd, Saudara penulis : Kakak Risa Ayu Yuniari, SE, Adik Rima Anggun Mahardika, SE dan Kekasih Winarti Agustina Amd. Kep, yang telah memberikan kasih sayang, perhatian, dukungan dan doa tiada hentinya sehingga skripsi ini terselesaikan.

Penulis menyadari, tentunya skripsi ini masih banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna. Untuk itu penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya dengan keterbatasan yang penulis miliki, semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Surabaya, Juli 2010

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI DAN *LEARNING ORGANIZATION*
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA
CV. ELRESAS LAMONGAN**

Oleh

RIZAL BAGUS PERMANA

ABSTRAK

Kepuasan kerja digunakan sebagai dasar ukuran tingkat kematangan suatu organisasi. Salah satu gejala yang menyebabkan kurang baiknya kondisi kerja suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Sebaliknya kepuasan kerja yang tinggi merupakan indikasi efektivitas manajemen, yang berarti bahwa organisasi telah dikelola dengan baik. Berdasarkan observasi lapangan, supervisi yang dilakukan, kurang adanya kerjasama dengan karyawan dan perusahaan kurang terbuka dalam melakukan evaluasi hasil pekerjaan, sehingga karyawan tidak dapat mengetahui apakah hasil kerjanya tersebut sesuai dengan prosedur yang diberikan perusahaan ataukah tidak sesuai dengan prosedur perusahaan. Penghargaan prestasi kerja kepada karyawan juga jarang dilakukan, hal ini menimbulkan pandangan bahwa kerja sungguh-sungguh dengan kerja biasa saja, penghargaan yang diperoleh sama. Dengan latar belakang diatas maka dapat mengganggu misi perusahaan dalam mencapai laba optimal.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer dalam bentuk kuisioner, adapun respondennya adalah seluruh karyawan CV. Elresas sebanyak 139 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah sensus, sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM).

Berdasar hasil pengujian didapatkan hasil, Faktor Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Faktor *Learning Organization*. Faktor Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Faktor *Learning Organization*. Faktor *Learning Organization* tidak berpengaruh terhadap Faktor Kepuasan Kerja. Faktor Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Faktor Kepuasan Kerja. Faktor Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Faktor Kepuasan Kerja.

Keywords : Transformational Leadership, Organizational Culture, Learning Organization, Job Satisfaction.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Menghadapi tantangan ke depan, organisasi bisnis perlu meningkatkan kemampuannya agar memiliki daya saing, yang dalam banyak konteks hal ini bermakna kemampuan untuk berubah. Organisasi yang dapat berubah adalah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran di lingkungan kerjanya. Dalam era pengetahuan dan teknologi, setiap organisasi akan menghadapi meningkatnya kompleksitas dan ketidakpastian sebagai konsekuensi terjadinya perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang cepat, maka untuk itu agar tetap mampu bertahan survive dan memiliki keunggulan bersaing memaksa setiap organisasi harus beradaptasi dan bertransformasi menjadi *learning organization* yaitu berupaya menjadikan dirinya sebuah organisasi yang mampu belajar.

Lingkungan bisnis yang berubah cepat menuntut setiap organisasi agar mentransformasikan diri melalui cara belajar atau membangun organisasinya menjadi organisasi yang terus menerus belajar yaitu dengan memberi kesempatan kepada anggota organisasi untuk belajar dan mengembangkan potensi dirinya. Hal ini sebagai konsekuensi yang harus ditempuh agar organisasi bisnis tetap bertahan dan memiliki keunggulan bersaing.

Organisasi yang menjadikan dirinya terus menerus belajar yang memberi kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk mengembangkan potensinya diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengembangkan strategi,

mengkomunikasikan visi, dan mengkaitkan antara individu dengan departemen-departemen yang ada dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan transformasional sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang terus menerus belajar. Kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin transformasional menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan.

Para pemimpin transformasional, mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut, namun mereka dapat juga mentransformasi para pengikut dengan bertindak sebagai seorang pelatih, guru atau mentor. Para pemimpin transformasional mencoba untuk memberi kekuasaan dan meninggikan para pengikut. Para pemimpin transformasional dapat ditemukan dalam organisasi mana saja pada tingkatan di mana saja.

Pembelajaran, pengembangan dan perubahan organisasi yang direncanakan tidak dapat dipahami tanpa memandang budaya sebagai sumber resistensi bagi perubahan. Analisis budaya berjalan secara baik jika orang menganggap budaya sebagai manifestasi budaya itu sendiri pada level perilaku dan nilai-nilai yang diwujudkan. Dengan kata lain, esensi budaya terletak pada serangkaian asumsi yang mendasari kelompok dalam bersikap dan berperilaku.

Kaitan antara perilaku kepemimpinan dengan budaya organisasi didasarkan atas kenyataan bahwa pemimpin hidup dalam berbagai budaya dan seringkali merupakan instrumen dalam mengkreasi dan mengembangkan budaya organisasi. Karena itu, salah satu kewajiban pemimpin adalah memahami apa yang dihadapi dan apa yang dikerjakan jika mencoba untuk memanajementi budaya. Budaya bermula dari para pemimpin yang menanamkan nilai-nilai dan asumsi yang dianut ke dalam kelompoknya. Jika kelompok sukses dan asumsi-asumsi yang dibuat dapat diterima maka kelompok itu memiliki budaya yang dapat diperkenalkan kepada anggota kelompok yang baru mengenai bentuk kepemimpinan yang dapat diterima. Kemampuan memahami keterbatasan budaya organisasi yang dimiliki dan mengembangkan budaya yang adaptif merupakan esensi dan tantangan utama bagi fungsi kepemimpinan.

Dalam kehidupan berorganisasi, kepuasan kerja digunakan sebagai dasar ukuran tingkat kematangan organisasi. Salah satu gejala yang menyebabkan kurang baiknya kondisi kerja suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. sebaliknya kepuasan kerja yang tinggi merupakan indikasi efektivitas manajemen, yang berarti bahwa organisasi telah dikelola dengan baik.

Tabel 1.1. Data Turnover Karyawan dan Absensi CV. Elresas

Tahun	Karyawan Masuk	Jumlah	Karyawan Keluar	Absensi Karyawan	Total Jumlah
2004	-	155	4	6	151
2005	5	156	9	4	147
2006	16	163	3	11	160
2007	2	162	13	7	149
2008	1	150	11	5	139

Sumber : *Kerajinan Tenun CV. Elresas, Tahun 2008.*

Tabel 1.2. Jumlah Produksi CV. Elresas

Tahun	Jumlah Produksi (pcs)	Persentase (%)
2004	899.152	0
2005	898.229	-0,1
2006	899.334	0,12
2007	723.361	-19,6
2008	679.671	-6,04

Sumber : Kerajinan Tenun CV. Elresas, Tahun 2008.

Penurunan jumlah produksi perusahaan CV. Elresas disebabkan tingkat turnover yang tinggi. Rata-rata karyawan keluar dan absen pada 5 tahun terakhir masing-masing sebesar 7,4 dan 6,6. Karyawan yang keluar terdiri dari berbagai alasan sedangkan karyawan yang absen kerja tanpa alasan yang jelas. Dengan tingkat turnover karyawan yang tinggi akan mengganggu pelaksanaan misi perusahaan antara lain untuk memperoleh laba optimal dikarenakan penurunan produksi.

Berdasarkan observasi lapangan, supervisi yang dilakukan, kurang adanya kerjasama dengan karyawan dan perusahaan kurang terbuka dalam melakukan evaluasi hasil pekerjaan, sehingga karyawan tidak dapat mengetahui apakah hasil kerjanya tersebut sesuai dengan prosedur yang diberikan perusahaan ataukah tidak sesuai dengan prosedur perusahaan. Penghargaan prestasi kerja kepada karyawan juga jarang dilakukan, hal ini menimbulkan pandangan bahwa kerja sungguh-sungguh dengan kerja biasa saja, penghargaan yang diperoleh sama. Sistem pembayaran gaji / upah tidak berdasarkan jumlah produksi yang dihasilkan masing-masing karyawan melainkan berdasar jumlah hari kerja.

Sehingga karyawan lebih memilih kerja dengan santai tanpa dibebani target produksi.

Dalam budaya organisasi, di CV. Elresas, kerjasama antar tim (antar bagian di perusahaan) kurang optimal, sehingga mereka cenderung saling lempar tanggung jawab ketika ada kekeliruan yang dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Learning Organization* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Elresas Lamongan”** yang bergerak dalam bidang kerajinan tenun.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *learning organization* pada CV. Elresas Lamongan ?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada CV. Elresas Lamongan?
3. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap *learning organization* pada CV. Elresas Lamongan ?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada CV. Elresas Lamongan ?

5. Apakah ada pengaruh *learning organization* terhadap kepuasan kerja pada CV. Elresas Lamongan ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *learning organization* pada CV. Elresas Lamongan ?
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada CV. Elresas Lamongan ?
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *learning organization* pada CV. Elresas Lamongan ?
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada CV. Elresas Lamongan ?
5. Untuk mengetahui pengaruh *learning organization* terhadap kepuasan kerja pada CV. Elresas Lamongan ?

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini akan diperoleh manfaat antara lain :

1. Manfaat Untuk Kepentingan Ilmiah

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti di masa mendatang sebagai bahan acuan dalam penelitian yang sama.

2. Manfaat Untuk Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen CV. Elresas Lamongan, dalam menganalisa kepemimpinan

transformatif, budaya organisasi dan *learning organization* terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Elresas Lamongan.